

## Stiftungsrat als Team II

# Mit Konflikten umgehen

Die wichtigen Elemente einer produktiven Stiftungsratsarbeit unterscheiden sich nicht von Erfolgsfaktoren anderer strategischer Gremien wie Verwaltungsräten. Um eine Auseinandersetzung im Stiftungsrat zu verstehen, hilft es, drei Ebenen auseinanderzuhalten.

---

## IN KÜRZE

Konflikte auf struktureller Ebene sind in Pensionskassen vermeidbar. Inhaltliche Konflikte sind es hingegen wegen gesetzlicher Rahmenbedingungen nicht. Bei persönlichen Streitigkeiten gilt es auch, die Ursachen zu verstehen.

---

Ein Konflikt kann eine strukturelle, eine kulturelle/inhaltliche sowie eine menschliche/persönliche Dimension aufweisen. Jede dieser Ebenen erfordert besondere Analysen, Lösungs- und Interventionsansätze.<sup>1</sup>

### Strukturelle Ebene

Schon bevor Konflikte auftauchen, spätestens aber, wenn sie offen ausgebrochen sind, sollte sich das Stiftungspräsidium folgende drei Fragen stellen:

- Besteht ein breit abgestütztes und genehmigtes Leitbild, basierend auf einer Vision und Mission, das auch mit neu gewählten Stiftungsräten vertieft diskutiert wurde und allen Destinatären bekannt ist?
- Existiert aufgrund dieses Leitbilds eine davon abgeleitete Mehrjahresstrategie des Stiftungsrats, die sich nicht einzig auf die Anlagestrategie beschränkt?
- Gibt es ein klares Funktionendiagramm, das Aufgaben, Verantwortung, Schnittstellen und Kompetenzen im Stiftungsrat zwischen Präsidium und Mitgliedern sowie zwischen dem Gremium, der Stiftungsführung und den vom Stiftungsrat eingesetzten Kommissionen klar festlegt?

Können die obigen Fragen mit Ja beantwortet werden und handelt es sich beim erarbeiteten Leitbild nicht um ein reines Lippenbekenntnis, sind die strukturellen Hausaufgaben eines Stiftungsrats erledigt. Es besteht eine breit diskutierte Verständnisbasis und alle Rollenträger kennen ihre Aufgabe.

Falls nicht, wird es hilfreich sein, diese Arbeiten unverzüglich in Angriff

zu nehmen, um den Teambildungsprozess mit einem strukturell gut verankerten Fundament zu stärken.

Treten trotzdem oder weiterhin Konflikte auf, sind diese eher auf inhaltlicher oder persönlicher Ebene angesiedelt. Hierbei sind inhaltliche und im stark reglementierten BVG-Bereich meist systemimmanente Konflikte von zwischenmenschlichen Konflikten sowie Konflikten mit Hintermannschaften (beispielsweise zwischen Arbeitgebervertretern und angeschlossenen Unternehmen) zu unterscheiden.

### Kulturelle/inhaltliche Ebene

Systemimmanent ist, dass es sich beim paritätisch zusammengesetzten Stiftungsrat einer Vorsorgestiftung der 2. Säule um ein äusserst heterogenes Team mit verschiedenster Interessen, Qualifikationen und Rollen handelt. Dieses Team hat unterschiedlichste Aufträge und Erwartungen zu erfüllen (Rentner versus Aktive, Junge versus Alte, Unternehmer versus Angestellte et cetera). Zudem verfügt es über ein Präsidium, das sowohl der Arbeitgeber-, wie auch der Arbeitnehmerseite angehören kann.

Das Konfliktpotenzial aufgrund dieser Heterogenität zeigt sich verstärkt bei unterschiedlichen Interessen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen, aber auch wenn es um die Frage geht, wie viel Risiko man im Anlagebereich bereit ist einzugehen. Die gesetzlichen BVG-Mindestvorgaben können gewisse Kassen aushöhlen und unter Umständen ein Gremium zwingen, wider besseren Gewissens zu handeln.

### *Unrealistische gesetzliche Vorgaben als Konfliktpunkt*

Beginnen wir mit dem letztgenannten systemimmanenten Konflikt im Stif-

#### Margot Hausammann Stalder

Thema Finanzen  
Margot Hausammann  
Stalder + Co.,  
Stiftungsratspräsidentin  
Fundus Sammelstiftung,  
Stiftungsratsmitglied  
Alvoso LLB




---

<sup>1</sup> Siehe dazu Friedrich Glasl: Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen, 1980.

tungsrat. Die heutige Höhe des BVG-Mindestumwandlungssatzes entspricht nicht der Realität und wird dies auch bei Gelingen der Altersreform 2020 nicht tun.

Ein Stiftungsrat, der sich ernsthaft mit seinem Auftrag auseinandersetzt, fragt sich zu Recht, wer die Verantwortung für einen rechnerisch falschen Umwandlungssatz tragen wird. Sowohl die Aufsichtsbehörden wie auch das Volk zwingen die Stiftungsräte einiger Pensionskassen, im Team etwas abzunicken, das sie eigentlich nicht verantworten wollen. Diese Problematik ist vor allem in Kassen mit einer tiefen überobligatorisch versicherten Lohnsumme gegeben. Es kann zu Konflikten innerhalb eines strategischen Gremiums führen, das zum wichtigsten Strategieelement, der Rentenhöhe, nichts zu sagen, die damit einhergehenden Folgen aber trotzdem zu bewältigen hat.

Wird zu viel verteilt (zu hohe Renten, zu hohe Zinsen), führt dies früher oder später zu Sanierungsbeiträgen, die der Stiftungsrat kommunizieren muss – selbst wenn das Gremium schon längst lieber realistische Leistungsparameter festgelegt hätte, dies aber wegen der Gesetzeslage nicht konnte. Traut sich ein Stiftungsrat, den Gedanken der Verantwortung konsequent zu Ende zu denken, bedeutet dies, dass er durch die unrealistischen Leistungsparameter im BVG zu zivilem Ungehorsam aufgefordert wäre.

Da weder Arbeitgeber- noch Arbeitnehmervertreter gern Sanierungsbeiträge beschliessen, gleichzeitig Mindestumwandlungssätze und Mindestzinssätze aber nicht direkt beeinflussen können, muss der dritte Beitragszahler ausgereizt, also Rendite erwirtschaftet werden – doch zu welchem Preis?

### Die kurze und die lange Sicht ...

Damit sind wir beim zweiten systemimmanenten Konflikt im Stiftungsrat angelangt: Wie viel Risiko ist im Leitbild und der davon abgeleiteten Anlagestrategie vorgesehen? Und wer trägt letztlich die negativen Konsequenzen einer riskanten Strategie: Wir alle? Nur die künftigen Generationen? Die gut verdienenden Erwerbstätigen? Der Stiftungsrat? Die Unternehmerinnen und Unternehmer?

### ... und divergierende Interessen

Dies führt uns zum dritten systemimmanenten Konflikt: Die IFRS-Rechnungslegungsvorschriften belasten seit 2013 das Eigenkapital grösserer Unternehmen mit «passenden» Rückstellungen und bringen eine neue Komplexität in das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seiner Pensionskasse. Diese Entwicklung wie auch die Problematik falscher gesetzlicher Leistungsparameter können vom Stiftungsrat zwar erkannt, aber von ihm nicht gelöst werden. Dieser Umstand birgt Frustrations- wie auch Konfliktpotenzial.

### Menschliche/persönliche Ebene

Wenden wir uns den menschlichen Konflikten im Stiftungsrat zu. Stiftungsratsarbeit setzt Ehrlichkeit, ein offenes Diskussionsklima und Mut zur Auseinandersetzung voraus. Eine vertrauensvolle Gesprächskultur ist in guten Zeiten zu entwickeln, nicht zuletzt auch im informellen Rahmen. Strategische Partner in einem strategischen Gremium sollten einander einschätzen können. Fraglose Einigkeit ist nicht anzustreben, aber das Sensorium für die Anliegen des Gegenübers kann trainiert werden. Leider ist die gesetzliche Weiterbildungspflicht für

BVG-Stiftungsräte weitgehend systemtechnischer Natur.

Zu den menschlichen Konfliktpotenzialen im Stiftungsrat sind folgende Themenbereiche zu zählen:

- schlecht vorbereitete oder polarisierende Sitzungsleitung, konfliktscheu oder streitlustig,
- fehlendes Selbstwertgefühl bei Stiftungsratsmitgliedern,
- persönliche Animositäten, Feindbilder, verhärtete Fronten/Machtgerangel unter den Mitgliedern oder gegenüber dem Präsidium,
- Konflikte aus dem Arbeitsumfeld, die in den Stiftungsrat getragen werden;
- fehlende Regelung im Umgang mit Konflikten, keine Schulung des Stiftungsrats und entsprechend keine Kenntnisse bezüglich Konfliktmanagement,
- fehlende Antizipationsfähigkeit und Empathie,
- unklares Rollenverständnis, mangelnde Fähigkeit oder Motivation der gewählten Person (Profilierungssucht, Narzissmus u.a.m.),
- verdeckte Interessenpolitik, die als fachliche Kompetenz ausgegeben wird.

Gemäss der Eskalationsdynamik von Friedrich Glasl (siehe Fussnote 1) nehmen Konflikte immer weitere soziale Dimensionen in Beschlag. Glasl unterscheidet neun Stufen und drei Schwellen der Eskalation (siehe Tabelle).

Die Kernfrage, die sich jeder stellen kann, lautet: «Habe ich einen Konflikt oder hat der Konflikt mich?» Glasl sieht Grenzen der Selbsthilfe im Konfliktfall. Bewegen sich die Differenzen noch auf der rein sachlichen und persönlichen Ebene, kann ein gut moderierendes Stiftungsratspräsidium einiges ausrichten. Professionelle Hilfe ist aber spätestens in Anspruch zu nehmen, wenn Konflikte bezüglich der Konfliktlösungsstrategie bestehen oder die vierte Konfliktstufe erreicht wird.

Meine Erfahrung als langjährige Stiftungsratspräsidentin zeigt mir, dass sowohl auf struktureller wie auf persönlicher Ebene ein grosser Handlungsspielraum besteht. Hingegen sind die systemimmanenten, politischen Konflikte hartnäckig – oder wie die Alt-Ständerätin und Präsidentin der BVG-Kommission, Christine Egerszegi, sagen würde: BVG heisst **B**esonders viel **G**eduld! **!**

### Stufen der Eskalation

Basierend auf Friedrich Glasl (siehe Fussnote 1)

Konfliktstufen	Phasen	Beschreibung
1. Verschlimmerung und Verhärtung	Win-win	In dieser Phase geht es noch um das Wohlergehen aller Beteiligten. Die Überzeugung herrscht vor, dass beide Gegner als Sieger aus dem Konflikt hervorgehen können.
2. Polarisierung und Debatte		
3. Taten statt Worte		
4. Sorge und Ansehen	Win-lose	Die Überzeugung ändert sich. Die Idee, dass nur noch einer gewinnen kann, tritt in den Vordergrund. Alle Bemühungen konzentrieren sich auf den Sieg.
5. Gesichtsverlust		
6. Gewaltandrohung		
7. Begrenzte Vernichtungsschläge	Lose-lose	In dieser Phase ist bekannt, dass keiner gewinnen kann. Es geht jetzt nur noch darum, zu schauen, dass dem Gegner der grössere Schaden als einem selber zugefügt wird.
8. Zersplitterung		
9. Gemeinsam in den Abgrund		